

Rapport annuel sur l'évaluation, 1997

Section de l'évaluation

Direction générale des services institutionnels

Table des matières

- [Introduction](#)
- [Rendement institutionnel](#)
 - [Apprendre des rapports d'évaluation](#)
 - [Résultats de la recherche](#)
 - [Liens en matière de recherche](#)
 - [Interdisciplinarité](#)
 - [Rapports hommes-femmes](#)
- [Améliorer la pratique de l'évaluation](#)
 - [Introduction](#)
 - [Points de vue du Sud](#)
 - [Profil des évaluateurs du CRDI](#)
 - [Autoévaluation institutionnelle](#)
- [Systèmes d'évaluation](#)
 - [Le point](#)
 - [Rapports d'évaluation reçus](#)
- [Annexe : Système d'évaluation du CRDI](#)

Il est possible d'obtenir de la bibliothèque du CRDI tous les documents mentionnés dans le présent rapport.

Introduction

Le Rapport annuel sur l'évaluation constitue un examen des réalisations du Centre dans la mesure du rendement des programmes; en outre, il met en évidence les outils et les systèmes d'évaluation et il présente un résumé des constatations tirées des évaluations récentes. Les rapports annuels antérieurs ont porté sur l'utilisation des systèmes du CRDI pour la production et la gestion de l'information relative à l'évaluation, sur des évaluations stratégiques et sur les liens du CRDI avec d'autres organismes en matière d'évaluation.

Le rapport de cette année paraît au moment où le Centre passe à une nouvelle étape en matière de responsabilité à l'égard du rendement. On a accordé une plus grande responsabilité

de rendre compte des progrès réalisés. Tous les prospectus décrivant les initiatives de programme (IP), approuvés par le Conseil des gouverneurs, comprenaient chacun un cadre de rendement et l'engagement de planifier et d'exécuter la surveillance et l'évaluation des programmes. Les données sur le rendement ainsi obtenues seront incorporées dans les futurs rapports d'étape sur les IP qui seront présentés au Conseil; de plus, elles feront partie des évaluations du rendement effectuées par d'autres éléments du CRDI. L'établissement d'objectifs pour les IP et la présentation de rapports sur les progrès réalisés devraient faciliter l'évaluation du rendement de l'ensemble de l'organisme.

En vertu du système décentralisé du CRDI, des évaluations sont amorcées en différents endroits au Centre, pour une vaste gamme d'objectifs précis liés aux projets et aux programmes. Grâce à une synthèse des données en matière d'évaluation provenant de ces diverses sources, le Centre peut utiliser les leçons apprises dans le cadre de ses différents programmes pour éclairer les discussions stratégiques au niveau institutionnel. La première partie du rapport de cette année constitue un bon exemple d'une telle synthèse. Elle est fondée sur les résultats de 52 évaluations récentes et présente une analyse des constatations de ces évaluations en ce qui a trait à quatre grandes questions mises en évidence dans le deuxième Programme institutionnel du CRDI, soit les résultats de la recherche, les liens en matière de recherche, l'interdisciplinarité et les considérations relatives aux rapports hommes-femmes.

L'analyse démontre que le CRDI accorde une attention toute particulière aux résultats de ses travaux de recherche. En outre, les évaluations permettent de tirer des leçons sur l'application des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Toutefois, le Centre doit encore examiner certaines de ses hypothèses de travail et divers éléments de sa démarche. Il n'y a guère d'évaluation de l'interdisciplinarité, qu'il s'agisse d'une évaluation critique de son incidence sur les résultats ou des conditions nécessaires à sa réussite. De plus, les évaluations n'accordent pas suffisamment d'attention aux questions relatives aux rapports hommes-femmes.

La deuxième partie du rapport porte sur les efforts ayant pour but d'améliorer la pratique de l'évaluation et de la rendre plus utile, tant pour le CRDI que pour ses partenaires du Sud. Le Centre a parrainé deux ateliers et un sondage pour obtenir l'opinion de ses partenaires sur la façon dont ils peuvent institutionnaliser l'évaluation et axer sur leurs besoins les évaluations financées par les donateurs. Selon ces partenaires, le fait que les évaluations aient été axées sur les projets a nui à leur capacité d'évaluer leur propre rendement; de plus, ils estimaient qu'ils ne pouvaient pas toujours participer de façon suffisante aux évaluations. Pour ce qui est d'un élément de cette participation, soit le recours aux évaluateurs du Sud, le rendement du CRDI semble relativement positif quoique l'utilisation des évaluateurs africains semble diminuer. En outre, les travaux du Centre en matière d'autoévaluation institutionnelle constituent une réaffirmation de la valeur de l'autodétermination de l'institution dans les évaluations. Le rapport fait état de certaines améliorations à apporter et le Centre s'emploie déjà à régler quelques-uns des points soulevés.

Dans la dernière partie du Rapport annuel sur l'évaluation de 1997, on fait le point sur le système institutionnel d'évaluation, en soulignant qu'il y a eu amélioration de la production

de rapports sur les affectations en matière d'évaluation. Selon les chiffres de 1996-1997, une proportion de 1,7 p. 100 (1,2 million de dollars) de l'ensemble des affectations de programme a été consacrée aux activités d'évaluation. En conclusion, on trouvera la liste des 25 rapports qui, au cours de l'année écoulée, ont été ajoutés au répertoire des évaluations du CRDI; on y cerne les secteurs de programme qui pourraient être intéressés par chaque rapport.

Table des matières

Rendement institutionnel

Apprendre des rapports d'évaluation

Selon le système décentralisé d'évaluation du CRDI, chaque entité de programme choisit les activités à évaluer de même que le moment et l'objet de l'évaluation. La force de ce système repose sur le fait que les évaluations sont adaptées aux besoins précis de chaque entité en matière d'information. Cependant, comme l'orientation, la portée et la méthodologie de chaque rapport diffèrent, il faut analyser davantage les rapports afin d'en extraire de l'information générale sur le rendement institutionnel à l'égard de questions importantes pour l'ensemble du Centre.

Depuis deux ans, la Section de l'évaluation a analysé 52 rapports d'évaluation qui ont été reçus pour en extraire la rétroaction sur de grandes questions soulevées dans le deuxième Programme institutionnel du CRDI, soit **les résultats de la recherche, les liens en matière de recherche, l'interdisciplinarité et les considérations relatives aux rapports hommes-femmes**. Nous cherchons de l'information sur des sujets non précisés dans le mandat des auteurs des rapports; toutefois, comme ces questions sont cruciales pour le CRDI et pour les groupes qui s'occupent de développement d'une façon plus générale, on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles fassent l'objet d'un certain examen. La présente analyse porte sur les quatre questions susmentionnées; elle démontre de quelle façon l'information relative à l'évaluation des projets et des programmes peut servir à faire la synthèse des constatations sur des sujets intéressant l'ensemble du Centre.

L'échantillon

Selon les 52 rapports examinés, les évaluations du CRDI ont tendance à être axées sur les projets; de fait, 58 p. 100 de ces évaluations ont porté sur un ou plusieurs projets (voir le tableau 1). D'autres types d'évaluations deviennent plus fréquents. Si l'on considère l'ensemble des évaluations reçues depuis la création du Centre, on retrouve une forte augmentation du nombre d'évaluations portant sur des réseaux; depuis deux ans, elles sont passées de 8 à 21 p. 100 du total. Cette hausse découle d'un recours croissant à ce mode d'exécution des programmes et de la volonté d'en cerner l'efficacité dans divers contextes.

Tableau 1. Types d'évaluations reçus de 1995 à 1997
--

Type	Nombre	%
Projet unique	17	33
Projets multiples/programmes	13	25
Réseau	11	21
Évaluation institutionnelle	5	10
Examen d'une question donnée	6	11
Total	52	100

Les rapports démontrent que le personnel du Centre a recours aux évaluations pour obtenir de l'information sur des questions précises touchant aux projets. Seules neuf évaluations (soit 17 p. 100), estime-t-on, portent sur la conformité (c'est-à-dire que le mandat de l'évaluateur ne prévoit que la vérification de la réalisation des objectifs initiaux). Les questions suivantes ont été examinées le plus souvent :

- le type de résultats émanant des projets de recherche et leur qualité (48 p. 100 des rapports);
- une critique de la conception de l'initiative, dans 38 p. 100 des cas, dont la moitié avait trait à des réseaux, en particulier à leur structure et à leur administration;
- la qualité de la recherche, y compris la méthodologie, la démarche, les échantillons de données et d'autres éléments (27 p. 100);
- la gestion du projet ou de l'institution (17 p. 100).

Principales constatations

Le tableau 2 fait état de l'incidence des observations portant sur les quatre grandes questions retenues (résultats de la recherche, liens en matière de recherche, interdisciplinarité et considérations relatives aux rapports hommes-femmes) dans les 52 rapports examinés. Viennent ensuite les points saillants de nos constatations sur ces questions, lesquelles sont exposées plus en détail dans les quatre pages qui suivent.

Résultats de la recherche : Une proportion de 85 p. 100 des rapports d'évaluation ont porté sur les résultats de la recherche, ce qui révèle une préoccupation majeure du CRDI. Le résultat décrit le plus souvent est l'acquisition de compétences par les particuliers et le développement des capacités par les institutions; viennent ensuite l'application des résultats de la recherche et l'établissement de liens efficaces entre les chercheurs, les institutions et les utilisateurs de la recherche.

Liens en matière de recherche : Selon notre étude des rapports, un avantage crucial des liens en matière de recherche a trait à la diffusion des connaissances car il est toujours difficile pour les responsables des projets de transmettre l'information à l'extérieur des milieux de la recherche. En outre, il semble que l'on doive veiller à ce que les nouvelles technologies de l'information améliorent, sans les remplacer, les moyens plus traditionnels de diffusion des connaissances.

Interdisciplinarité : Même si l'interdisciplinarité est un élément essentiel de la démarche du CRDI en matière de recherche sur le développement, les rapports d'évaluation présentaient peu d'analyses de fond sur cette question. Un des principaux problèmes semble être l'absence de méthodes et d'outils conceptuels pour évaluer l'interdisciplinarité.

Rapports hommes-femmes : Les rapports d'évaluation ne permettent guère au Centre d'apprendre quelque chose sur les considérations relatives aux rapports hommes-femmes. Le CRDI n'a demandé que des données minimales sur la façon dont les projets ont réussi à incorporer les considérations relatives aux rapports hommes-femmes à la recherche sur le développement, ou encore sur l'incidence que les projets peuvent avoir sur ces rapports.

Tableau 2. Sources d'information (n = 52 rapports)

Issue	Nombre	%
Résultats de la recherche	44	85
Liens en matière de recherche	37	72
Interdisciplinarité	21	40
Rapports hommes-femmes	17	33

[Table des matières](#)

Résultats de la recherche

Les évaluations du CRDI sont fortement axées sur les résultats. Des 52 rapports d'évaluation analysés, 44 (soit 85 p. 100) portaient sur les résultats de la recherche financée par le CRDI (voir le tableau 3). Le type de résultat signalé le plus fréquemment est le développement des compétences individuelles et des capacités institutionnelles (87 p. 100); de plus, 72 p. 100 des évaluations faisaient état de l'application des résultats de la recherche aux politiques et à l'amélioration du niveau de vie, des pratiques techniques et des méthodologies de recherche; enfin, 68 p. 100 des rapports ont traité de l'établissement de réseaux ou de liens efficaces entre les chercheurs, les institutions, les ONG et les organismes gouvernementaux.

Fondés sur des exemples positifs et négatifs, les rapports permettent également de mieux comprendre comment la recherche financée par le CRDI peut contribuer au développement (on retrouve entre parenthèses le pourcentage des 44 rapports qui portent sur les facteurs mentionnés ci-dessous) :

Tableau 3. Résultats de la recherche

Type de résultat	Nombre	%
Développement des compétences ind.	38	87
capacités inst.	21	48
	17	39
Application des résultats de la recherche	32	72
aux politiques	12	27
autres	20	45
Liens ou réseaux efficaces	30	68

Objectifs du CRDI de 1997 à l'an 2000

- *favoriser et appuyer la production et l'application de résultats de recherche susceptibles de mener à des politiques et à des technologies pouvant améliorer les conditions de vie des habitants des régions en développement;*
- *mobiliser et consolider les capacités de recherche indigènes dans les pays de ces régions, en particulier les capacités ayant trait à des politiques et à des technologies visant à favoriser la santé et la prospérité des sociétés, la sécurité alimentaire, la biodiversité et l'accès à l'information. (PI II)*

Choix judicieux des intervenants : Les répercussions d'un projet sont fortement accrues lorsque les bons intervenants y participent; les évaluateurs recommandent de recourir à des techniques davantage participatives, ou encore, à une coordination et à un réseautage accrues avec les principaux utilisateurs et collaborateurs de la recherche, pendant la conception et l'exécution de la recherche (25 p. 100).

Diffusion des résultats : Les responsables des projets ont besoin d'une stratégie cohérente, adéquate et dynamique pour diffuser les résultats de la recherche aux utilisateurs; elle leur fait souvent défaut (23 p. 100).

Persistance : Le Centre devrait être persistant de deux façons : dans son appui à la recherche jusqu'à l'étape de l'utilisation (10 p. 100) et dans sa collaboration avec les institutions et les réseaux jusqu'à ce que la capacité de recherche soit fermement établie (10 p. 100).

Personnes : Certaines personnes peuvent faciliter l'obtention des retombées d'un projet de recherche ou l'entraver. Des évaluateurs louangent le personnel dévoué et compétent et d'autres soulignent l'appui que des personnes clés peuvent apporter à la recherche après avoir obtenu un poste dans un autre organisme; par contre, un autre évaluateur mentionne les problèmes entraînés par de fréquents renouvellements de personnel. Dans un rapport, on indique que l'absence de contact avec le personnel du CRDI a nui à la réussite du projet (15 p. 100).

Facteurs contextuels : Il faut tenir compte des facteurs contextuels, car ils peuvent soit entraver, soit faciliter grandement les retombées d'un projet. Les évaluateurs ont fait état de technologies qui n'étaient pas adaptées au marché environnant car elles étaient trop coûteuses ou superflues, ou encore de sujets de recherche qui n'étaient plus importants par suite de changements dans les politiques nationales (13 p. 100).

Table des matières

Liens en matière de recherche

Trois rapports sur quatre (soit 72 p. 100) portent sur des réseaux dûment constitués ou sur des regroupements plus ou moins officiels de chercheurs, d'institutions, d'utilisateurs des connaissances, etc. Les questions mentionnées dans les rapports ont trait surtout à la diffusion des connaissances et à la façon de rendre les réseaux efficaces.

Diffusion des connaissances : Les auteurs des rapports font état de deux dimensions principales au sujet de la diffusion des connaissances, qui est l'un des principaux avantages des liens en matière de recherche :

1. ***Il est essentiel de trouver le mode adéquat de diffusion; de plus, il faut généralement des modes différents pour rejoindre les diverses parties intéressées.*** Par exemple, l'évaluation d'un projet d'élevage du bétail au Mexique et en Amérique centrale a permis de constater que l'échange d'information ne se déroulait qu'au niveau scientifique, au moyen de publications, de colloques et de symposiums, et que les producteurs locaux recevaient peu d'information. Il est crucial, mais difficile, d'élargir l'accès aux résultats de la recherche à l'extérieur du milieu scientifique.
2. ***Dans certains contextes, les moyens traditionnels de diffusion des connaissances ne devraient pas être remplacés par les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC).*** Le CODESRIA, un institut panafricain qui se consacre au développement des sciences sociales en Afrique, a fait l'objet d'une évaluation

Stratégie de programme

Nous sommes en train de mettre en place [les] initiatives de programme et nous les envisageons comme des réseaux fonctionnels, ciblant des lacunes particulières en matière de savoir et reliant les institutions participantes avec d'autres milieux pertinents. (PI II)

institutionnelle; celle-ci lui a permis de constater que son rôle traditionnel d'éditeur et de centre de documentation est toujours essentiel pour les chercheurs à cause de l'absence d'éditeurs privés et d'un accès restreint aux ressources d'information électroniques. Dans ces circonstances, les TIC peuvent être moins adéquates, étant donné que la clientèle n'est guère en mesure de recevoir l'information au moyen de ces nouvelles technologies.

Réseaux : Les évaluations fournissent une certaine orientation sur la façon d'établir des réseaux efficaces. Elles ont confirmé les conclusions d'un examen récent des principaux facteurs qui influent sur la réussite ou l'échec d'un réseau; parmi ces facteurs, on retrouve une gestion souple et animée de l'intérieur, la diversité des membres, des buts clairs et bien définis, la capacité de s'adapter à l'évolution de la situation (*Réseaux du CRDI : une perspective ethnographique*, Anne Bernard, 1996). Les évaluateurs soulignent que les réseaux doivent être structurés et qu'ils doivent faire l'objet d'une promotion active; leur réussite nécessite un soutien à long terme en matière de programme, un coordonnateur engagé ainsi qu'un système de communication qui soit adéquat et fiable.

Base de données EVIS sur les liens en matière de recherche

La base de données EVIS donne également un bilan positif de la promotion qu'a faite le CRDI des liens en matière de recherche. Parmi les 192 rapports et sous-rapports stockés dans EVIS, 127 contiennent une réponse à la question *Les liens entre les chercheurs nationaux, régionaux et internationaux ont-ils été améliorés?* La répartition des réponses est la suivante :

Oui : 67 rapports (53 %)
Non : 23 rapports (18 %)
Oui/Non : 37 rapports (29 %)*

Dans seulement 69 rapports, on a répondu à la question *Les liens entre les chercheurs et les organismes facilitateurs ou intermédiaires étaient-ils adéquats?* Selon l'analyse, 70 p. 100 des réponses étaient positives :

Oui : 47 (70 %)
Non : 12 (17 %)
Oui/Non : 10 (14 %)*

* La réponse «oui/non» signifie que le rapport cite des exemples selon lesquels certains liens ont été améliorés (ou étaient adéquats) tandis que d'autres ne l'ont pas été.

[Table des matières](#)

Interdisciplinarité

Les rapports d'évaluation examinés offrent peu pour favoriser l'apprentissage institutionnel sur la pluridisciplinarité ou l'interdisciplinarité. La nature innovatrice de ce type de recherche et le fort engagement institutionnel envers sa promotion semblent indiquer la nécessité d'une surveillance et d'un apprentissage institutionnels (voir la citation du PI et *Across Disciplines*, Kapila et Moher, 1995). Les administrateurs de programmes ont manifesté leur satisfaction en ce qui concerne l'aspect interdisciplinaire de leurs activités (voir l'encadré sur les RFP), mais les 52 rapports d'évaluation examinés ne contenaient que peu de données et d'analyses sur ce sujet.

Il faut une démarche pluri-disciplinaire pour s'attaquer à des problèmes complexes. (...) Pour consolider son engagement à l'égard de la durabilité de l'environnement et de l'équité sociale, le Centre a recours à une démarche pluridisciplinaire en matière de soutien et de gestion de la recherche. (PI II)

Données des rapports de fin de projet (RFP) sur l'interdisciplinarité

Les administrateurs de programmes ont estimé que 202 projets (sur un total de 401 RFP achevés) étaient «véritablement interdisciplinaires». De ce nombre, on a évalué l'expérience interdisciplinaire comme étant :

satisfaisante dans 147 rapports (73 %)
insatisfaisante dans 15 rapports (7 %)
non jugée dans 40 rapports (20 %).

Le personnel du CRDI semblait satisfait du degré d'interdisciplinarité de ses projets. Cependant, les RFP ne présentent pas d'observations critiques; la plupart ne font mentionner les disciplines en cause.

On a retrouvé une mention quelconque de l'interdisciplinarité dans moins de la moitié (40 p. 100) des rapports examinés. La plupart des observations étaient superficielles. De nombreux évaluateurs étaient d'avis qu'ils ne disposaient pas des moyens nécessaires pour évaluer l'interdisciplinarité; ils ont souligné la nécessité de disposer de cadres et de méthodes pour mieux évaluer le coût et l'apport de cette démarche. Les questions qui découlent des rapports laissent entendre qu'il faut examiner certaines des hypothèses mises de l'avant et des expériences menées à ce jour :

Résultats améliorés : Selon les évaluateurs, une démarche pluridisciplinaire ou interdisciplinaire permet généralement d'améliorer l'analyse et l'acceptation des résultats de la recherche; de plus, elle donne lieu à des répercussions plus durables. Ils estiment que l'absence de pluridisciplinarité ou d'interdisciplinarité est un facteur qui limite les retombées d'un projet ou qui nuit à la réalisation de ses objectifs.

Coûts-avantages : Les auteurs soulignent que la pluri-disciplinarité ou l'interdisciplinarité est habituellement plus coûteuse et qu'elle nécessite des délais plus longs pour l'obtention de

résultats qu'une recherche fondée sur une seule discipline. On suppose généralement que ces hausses de coûts sont justifiées par les meilleurs résultats qui émanent de la recherche.

Structure et leadership organisationnels : Un facteur important de réussite de la pluridisciplinarité ou de l'interdisciplinarité semble être la structure et le leadership organisationnels. Même si aucun modèle n'est entériné, les évaluations confirment l'importance de structures intersectorielles ainsi que d'un leadership inspiré qui peut relever le défi de rapprocher de nombreux points de vue différents.

Table des matières

Rapports hommes-femmes

Le CRDI ne recueille pas d'information sur la façon dont les projets ont réussi à incorporer les considérations relatives aux rapports hommes-femmes à la recherche sur le développement, ni sur les répercussions que les projets ont eues sur ces rapports. Sauf le rapport produit par la section Genre et développement durable, les rapports d'évaluation des deux dernières années ne traitaient pas en profondeur de ces considérations.

Plus de dix ans se sont écoulés depuis la création de la section Femmes et développement (FED); en outre, les questions propres aux femmes et aux rapports hommes-femmes font explicitement partie des priorités du Centre depuis encore plus longtemps. Cependant, un tiers seulement des rapports (33 p. 100) mentionnent les considérations relatives aux rapports hommes-femmes ou ventilent les données par sexe. Dans sept rapports seulement (13 p. 100), on retrouve des recommandations ou une évaluation portant sur ces considérations (voir le tableau 4).

Tous les personnels du Centre sont conjointement responsables de veiller à ce que les recherches financées par le CRDI tiennent compte des répercussions différentes qu'un changement pourra avoir sur la vie des hommes et sur celle des femmes. (...) Le Centre continuera de voir à ce qu'un nombre adéquat de femmes et d'hommes de science, toujours attentifs à ces questions, participent à toutes les activités de recherche qu'il finance. Il veillera aussi à ce que les répercussions de la recherche, sur les femmes aussi bien que sur les hommes, fassent l'objet d'examen approfondis. (PI II)

Tableau 4. Observations sur les rapports hommes-femmes dans 52 rapports

Type*	Nombre
Aucune mention	35

Projets fortement axés sur les femmes ou sur les rapports hommes-femmes; toutefois, ces questions n'ont pas été évaluées	3
Relevé du nombre de femmes chercheurs ou stagiaires	5
Méthodologie d'évaluation tenant compte des différences liées au sexe des répondants	2
Le sexe faisait partie d'une liste d'aspects démographiques considérés	2
Recommandations au sujet des rapports hommes-femmes	5
Observations d'évaluation sur les rapports hommes-femmes	2

* Deux rapports entrent dans deux catégories, ce qui porte à 19 le nombre de mentions.

On peut être conscient des préoccupations relatives à l'égalité des sexes sur le plan structurel (comme en fait foi l'attention portée aux pratiques de recrutement); toutefois, les questions liées aux rapports hommes-femmes sont rarement évaluées dans le cadre des divers projets de recherche. Parmi les 17 rapports qui les mentionnent ou qui contiennent des données ventilées par sexe, 11 sont des évaluations de réseau ou d'institution. Dans la moitié de ces rapports, on ne fait que mentionner le nombre d'employés de l'un et l'autre sexe. Quatre évaluations de projets de recherche sur les systèmes de production agricole soulignent l'importance d'incorporer les questions liées aux rapports hommes-femmes à ce type de recherche, compte tenu de la division du travail selon le sexe en agriculture; de plus, deux évaluations des technologies de l'information mettent l'accent sur les difficultés des femmes à accéder aux TIC.

Une évaluation de la section Genre et développement durable (GDD) examine dans quelle mesure les considérations relatives aux rapports hommes-femmes ont été intégrées à l'élaboration des projets. Les évaluateurs concluent que, dans un échantillon de 70 projets financés par le CRDI en 1995-1996, seulement huit résumés tenaient clairement compte de ces considérations dans les rubriques traitant de l'élaboration, de la méthodologie, de l'exécution, de l'analyse et de l'évaluation de la recherche.

[Table des matières](#)

Améliorer la pratique de l'évaluation

Introduction

Depuis un certain temps, le Centre s'emploie à faire en sorte que l'évaluation fasse partie intégrante des projets et il n'est pas encore pleinement satisfait des résultats de ses efforts. Même si les institutions du Sud se conforment aux exigences des évaluations lancées à l'externe et participent à ces dernières, elles semblent tirer peu d'avantages de l'expérience et ne pas utiliser elles-mêmes les outils d'évaluation pour améliorer leur rendement et leur viabilité. Depuis deux ans, la Section de l'évaluation a abordé ce problème sous trois angles au CRDI.

Premièrement, dans le cadre de deux ateliers réunissant des institutions bénéficiaires et d'un sondage auprès des bénéficiaires et des donateurs, elle a voulu connaître **les points de vue des partenaires du Sud au sujet de l'institutionnalisation de la fonction d'évaluation**. Les résultats ont confirmé que l'évaluation était perçue comme un outil d'apprentissage utile et que les compétences étaient disponibles. Cependant, même si l'on considère généralement que les évaluations sont importantes, les bénéficiaires sont très conscients qu'ils n'ont toujours pas la possibilité de participer de façon adéquate à leur conception et à leur exécution. Ils considèrent que les évaluations parrainées par les donateurs sont axées sur les projets et qu'elles nuisent, parfois, au rendement général de l'institution.

Deuxièmement, dans quelle mesure le CRDI facilite-t-il la participation des partenaires du Sud à une composante de l'évaluation, soit le recrutement des évaluateurs? Selon **un profil des évaluateurs auxquels le CRDI a fait appel**, 57 p. 100 de ces derniers proviennent du Sud et 75 p. 100 des équipes d'évaluation du Centre comprennent des participants du Sud.

Troisièmement, grâce au soutien du CRDI, quatre institutions de recherche du Sud ont mis en oeuvre et documenté leur expérience **d'autoévaluation institutionnelle**; pour ce faire, elles ont utilisé un cadre de travail élaboré par le Centre il y a deux ans. Ces études révèlent à quel point il est important d'évaluer le rendement de l'institution; en outre, leurs auteurs proposent des façons d'améliorer le processus. Le soutien à l'autoévaluation institutionnelle découle directement des préoccupations mentionnées au cours des ateliers et du sondage, selon lesquelles les évaluations des donateurs sont trop axées sur les projets.

Voici les points saillants de ces activités et études.

[Table des matières](#)

Points de vue du Sud

Pour connaître ce que les partenaires du Centre estiment être les conditions nécessaires en vue d'accroître les avantages tirés de l'évaluation, la Section de l'évaluation a organisé deux ateliers (l'un en Inde, l'autre au Kenya) et elle a commandé un sondage auprès des bénéficiaires et des donateurs sur l'utilisation des résultats des évaluations. Le message obtenu était clair : les donateurs doivent coopérer de façon plus efficace avec les partenaires du Sud afin de rendre les évaluations plus utiles pour les deux parties. Les partenaires sont d'avis que l'évaluation contribue nettement au renforcement des institutions et ils souhaitent participer davantage à l'évaluation au lieu de simplement se conformer aux besoins des donateurs. Ils estiment que les donateurs doivent appuyer cette évolution.

Les donateurs et les bénéficiaires ont un point de vue différent sur les leçons tirées des évaluations. Tandis que les organismes bénéficiaires considèrent l'évaluation comme une possibilité d'examiner l'ensemble de leur programme, les donateurs sont préoccupés surtout par les activités qu'ils financent. Cette divergence de vue nuit aux organismes qui traitent avec plusieurs donateurs dont les exigences en matière d'évaluation sont différentes. Même si de nombreux organismes disposent de mécanismes internes d'examen, les différentes instances décisionnelles y ont peu recours. Les bénéficiaires cherchent surtout à élaborer des modalités qui améliorent la pertinence des mécanismes internes déjà en place et qui orientent les évaluations des donateurs en fonction des buts généraux de l'organisme.

La direction doit s'engager à l'égard de l'évaluation et adopter des mesures pour y donner suite (...) Il faut que l'évaluation soit présentée comme nécessaire pour l'autoamélioration et non dans son rôle traditionnel (...) de contrôle. (atelier du Kenya)

Les évaluations financées par les donateurs sont trop axées sur les projets.

Habituellement, ces évaluations ne font pas de recommandations touchant le renforcement du cadre institutionnel dans lequel les projets des donateurs sont exécutés. De façon générale, les donateurs considèrent plutôt l'évaluation comme un moyen de s'acquitter de leur obligation de rendre compte et d'améliorer la gestion des projets qu'ils financent.

Les évaluations financées par les donateurs sont essentiellement gérées par ces derniers, en faisant peu appel aux organismes bénéficiaires (voir le tableau 5). Par conséquent, les bénéficiaires sont peu enclins à utiliser les résultats des études. Si une plus grande participation des organismes bénéficiaires est souhaitable, l'exécution d'évaluations participatives comporte toutefois les restrictions et les coûts suivants : manque de préparation des bénéficiaires, besoins en ressources, petit nombre d'experts et d'animateurs, absence de soutien des donateurs face à cette façon de procéder.

Tableau 5. Degré de participation des bénéficiaires aux évaluations financées par les donateurs

Étape de l'évaluation	Degré de participation		
	Élevé	Moy.	Bas
<i>Étape de la planification</i>			
Détermination des questions à évaluer		×	
Formulation du mandat			×
Choix des consultants			×

Moment de l'évaluation		×	
Ressources nécessaires			×
Étape de l'exécution			
Exposé aux consultants		×	
Déplacements et dispositions logistiques	×		
Planification de la méthodologie			×
Établissement des sources d'information		×	
Examen et interprétation de l'information			×
Étape du rapport			
Compte rendu	×		
Ébauche du rapport		×	
Rapport final		×	

Ateliers :

- *Evaluation as a Tool for Institutional Strengthening*. D.Lee-Smith, Mazingira Institute, 1997.
- *Role of Monitoring and Evaluation in Strategic Management and Organizational Development*. BAIF Development Research Foundation, 1997.
- *Revisiting Evaluation: A Study of the Process, Role and Contribution of Donor Funded Evaluations to Development Organizations in South Asia*. Manjul Bajaj, 1997.

[Table des matières](#)

Profil des évaluateurs du CRDI

Dans quelle mesure le CRDI retient les services d'évaluateurs du Sud et pour établir les secteurs où le Centre doit élargir son réseau de contacts avec eux? Exécutée en se fondant sur les rapports d'évaluation reçus par la section, l'étude a porté sur les tendances touchant l'origine régionale, la composition des équipes et l'équilibre des sexes. On a constaté que le CRDI retient les services d'un pourcentage important d'évaluateurs du Sud, ce qui confirme que le Centre applique également à l'évaluation son orientation axée sur le Sud.

Sud. De plus, 75 p. 100 des équipes d'évaluation du CRDI comprennent des participants du Sud. On peut comparer ces pourcentages, par exemple, avec ceux de l'USAID, dont les effectifs des missions d'évaluation sont formés à 40,5 p. 100 de nationaux de pays du Sud; contrairement au CRDI, cet organisme a adopté une politique qui encourage l'inclusion de nationaux du pays hôte dans les équipes d'évaluation.

Données régionales : Les Asiatiques

constituent le groupe le plus nombreux d'évaluateurs du Sud (21 p. 100); ils sont suivis des Latino-Américains (19 p. 100) et des Africains (17 p. 100). Avec le temps, on

Graphique 1. Lieu d'origine des évaluateur par région (n = 421)

a constaté une forte hausse du nombre d'évaluateurs asiatiques et latino-américains; toutefois, le nombre d'évaluateurs africains a baissé entre les années 1980 et 1990. C'est dans les pays suivants que le CRDI a recruté le plus grand nombre d'évaluateurs : Indonésie, Thaïlande, Inde, Costa Rica, Colombie et Kenya (il y avait ou il y a un bureau régional du CRDI dans trois de ces pays).

Composition des équipes : *Asie.* Même si, dans les années 1970, le CRDI n'a recruté aucun évaluateur de l'Asie, cette région compte maintenant le groupe le plus important d'évaluateurs du Sud, en particulier parce qu'ils sont plus susceptibles de travailler dans le cadre d'équipes. Les Asiatiques sont recrutés plus souvent pour évaluer les projets que le CRDI finance dans leur région; ils sont par ailleurs envoyés moins fréquemment dans d'autres régions pour y effectuer des évaluations.

Amérique latine. Depuis les années 1970, on a constaté une hausse régulière dans le recrutement d'évaluateurs latino-américains. Dans une proportion de 45 p. 100, ces derniers ont été intégrés à des équipes de deux ou trois membres. Un peu plus de la moitié des évaluateurs (soit 53 p. 100) des projets du CRDI en Amérique latine étaient des citoyens de cette région. De plus, 21 p. 100 de ces évaluateurs ont été envoyés à l'extérieur de leur propre région pour le compte du CRDI.

Afrique. Compte tenu de l'importance du financement, les projets qui se déroulent en Afrique n'ont pas fait l'objet d'évaluations aussi souvent que ceux de l'Amérique latine et de l'Asie. Même si le CRDI consacre 43 p. 100 de ses dépenses régionales à l'Afrique, seulement 24 p. 100 des évaluations ont porté sur des projets de cette région. L'Afrique est la région où le CRDI a recruté le moins d'évaluateurs, et ces derniers sont dispersés dans 21 pays différents. En outre, dans les années 1980, des Africains ont effectué 70 p. 100 des évaluations portant sur des projets de leur région, mais cette proportion a baissé à 37 p. 100 dans les années 1990, décennie au cours de laquelle on a envoyé en Afrique un plus grand nombre d'évaluateurs du Canada et d'autres pays du Nord.

Équilibre des sexes : Au cours des 20 dernières années, les femmes ont constitué à peine 17 p. 100 des évaluateurs recrutés par le CRDI. Depuis le milieu des années 1980, ce pourcentage a augmenté, mais il demeure faible, toutefois, puisqu'il n'atteint que 23 p. 100 dans les années 1990.

A Profile of IDRC Evaluators. Tricia Wind. 1997.

Table des matières

Autoévaluation institutionnelle

Au cours des 18 derniers mois, le Centre a appuyé quatre institutions qui faisaient l'essai d'une méthodologie d'autoévaluation institutionnelle. Ces essais étaient fondés sur le cadre de travail élaboré par le CRDI et Universalis (Évaluation institutionnelle, 1995). Le Centre a collaboré avec ces institutions à la planification et à l'exécution du processus d'autoévaluation (il a entre autres apporté un soutien à des examens internes et externes et fourni l'aide de certaines personnes en ce qui concerne des aspects fondamentaux). Ce processus est presque terminé. Les prochaines étapes comprennent notamment l'aide à apporter aux institutions pour la suite à donner aux recommandations ainsi que la création d'un guide sur l'autoévaluation à l'intention des autres institutions. Ces essais ont permis de dégager plusieurs éléments importants :

Le personnel interne n'est pas nécessairement plus indulgent envers son propre organisme que les évaluateurs externes. Pour ce qui est des trois études achevées à ce jour, la direction a adopté des recommandations qui remettent fondamentalement en cause les structures administratives des institutions. Comme ces conclusions et recommandations ont été élaborées par le personnel interne, la réussite des changements de structure est beaucoup plus probable. Ceci a été un problème dans un cas; dans un autre cas cependant, l'autoévaluation a été grandement retardée à cause d'un long débat sur la direction. L'institution et son directeur ont permis au processus de se dérouler, ce qui a donné lieu à des suggestions de changement qui ont trouvé un écho beaucoup plus fort dans l'ensemble de l'institution que des propositions faites parallèlement par un évaluateur externe.

Le processus d'autoévaluation est plus efficace lorsqu'il est distinct du cycle du projet. Deux consultants ont animé le processus d'autoévaluation. Au début, il y a eu une certaine résistance. On soupçonnait que cette démarche était simplement un moyen différent pour le donateur d'introduire des consultants dans l'institution à des fins d'évaluation, étant donné que le financement tirait à sa fin et que l'on cherchait à obtenir de nouvelles subventions. Dans le cas où le processus a été complètement distinct des cycles de financement et du soutien apporté par le CRDI au projet, le déroulement de l'évaluation a été plus harmonieux et les retombées ont eu une portée plus grande.

L'autoévaluation et l'examen externe répondent à des besoins différents. L'examen externe et l'autoévaluation sont tous deux des processus légitimes d'examen. Le premier est nécessaire pour rendre compte de l'emploi des fonds reçus ainsi que pour le contrôle de la qualité. Toutefois, sans processus interne d'examen en parallèle, l'examen externe ne contribue pas nécessairement au développement et au renforcement des capacités institutionnelles. L'autoévaluation répond à ce besoin, car elle offre à l'institution le mécanisme nécessaire pour examiner les progrès qu'elle a effectués et pour déterminer les changements à apporter. Elle accroît la capacité d'une institution de réfléchir, caractéristique

cruciale de toute organisation autodidacte. De plus, l'autoévaluation aide les institutions à traiter davantage sur un même pied avec les intervenants externes. Les institutions doivent donc négocier davantage avec les donateurs au sujet de la conception des évaluations, qui sont alors plus axées sur les réalisations de l'institution dans son ensemble que sur la réussite d'un projet en particulier.

CIRDAP : Institutional Assessment, 1996

CEDRES : Autoévaluation, 1997

CODESRIA : Report of the Auto-Evaluation, 1996

CIRES : non terminée

[Table des matières](#)

Systèmes d'évaluation

Le point

Le Centre utilise différents systèmes pour saisir les données en matière d'évaluation. Ces systèmes sont l'une des pierres angulaires des systèmes de production de rapports et de l'apprentissage au sein de l'institution. Il s'agit notamment :

- des rapports sur le budget d'évaluation,
- des rapports de fin de projet (RFP),
- du système d'information sur l'évaluation (EVIS) et
- du répertoire des évaluations.

Points saillants

Cet été, *on a mis à jour et lancé le logiciel RFP* sous forme de programme utilisant l'environnement Windows. Le nouveau programme RFP permet de saisir et d'extraire les données plus facilement. De plus, il est conforme aux autres systèmes que le Centre a mis à niveau. L'utilisateur peut également préparer les RFP sur le terrain en se servant d'un ordinateur portable (voir aussi le paragraphe sur les RFP, ci-dessous).

On améliore les rapports sur les affectations budgétaires destinées aux évaluations. L'an dernier (exercice 1996-1997), on a réservé 1,2 million de dollars aux activités d'évaluation.

Situation

Rapports sur le budget d'évaluation : *Les affectations destinées aux évaluations sont fondées sur les activités approuvées; elles sont passées de 524 000 \$ en 1994-1995 (0,9 p. 100 du total des affectations) à près de 1,2 million de dollars en 1996-1997 (1,7 p. 100). Au cours des préparatifs de la vérification du CRDI par le vérificateur général en 1994, on a*

souligné la nécessité d'améliorer le système afin de faciliter la production de rapports sur les dépenses d'évaluation au Centre. Par la suite, le Centre a modifié son système. À l'heure actuelle, deux catégories budgétaires permettent de suivre les affectations destinées aux évaluations : 1) on a attribué aux projets un poste budgétaire intitulé «évaluation» qui regroupe tous les coûts détaillés ayant trait aux évaluations et 2) pour les activités de soutien de la recherche (ASR), on retrouve une rubrique «évaluations» sous «Nature de l'activité».

Rapports de fin de projet (RFP) : La base de données *contient maintenant les rapports finals de 401 projets*. Les administrateurs de programmes doivent préparer ces rapports lorsque les projets sont d'une valeur supérieure à 100 000 \$. Le nouveau logiciel RFP Windows facilite la saisie et l'extraction des données. Ainsi, les données du RFP peuvent être rapidement mises en tableau et analysées au moyen de Crystal Reports. On trouve le PCR Win dans le fichier Radius de Windows 95.

Système d'information sur l'évaluation (EVIS) : *Il y a 192 rapports que couvrent 650 projets dans la base de données*. Un ensemble-type de questions permet d'extraire l'information des rapports d'évaluation du CRDI. La liste des rapports versés dans EVIS ainsi que les projets correspondants se trouvent sous w:\csbdgsi\eval\evis.wb2.

Répertoire des évaluations : En août 1997, *le répertoire comptait 334 rapports*. Il est le fondement de la mémoire institutionnelle en matière d'évaluation. On y retrouve tous les rapports d'évaluation du CRDI qui ont été reçus par la Section de l'évaluation. On peut obtenir une liste électronique des rapports (chemin : w:\csbdgsi\eval\inventor.eva) ainsi que des exemplaires imprimés à la bibliothèque du Centre.

[Table des matières](#)

Rapports d'évaluation reçus par la Section de l'évaluation en 1996-1997

Cette année, la Section de l'évaluation a reçu 25 nouveaux rapports d'évaluation. Dans le tableau qui suit, on trouvera des précisions sur les rapports ainsi que sur les secteurs de programme qui peuvent y être intéressés (secteurs de programme connexes). Il est possible d'obtenir des exemplaires des rapports à la bibliothèque.

Titre, auteur, date	Secteurs de programme connexes	Projets évalués	Pays/région
Évaluations de projets et de programmes			
HEALTHNET : recherche sur les communications par satellite pour le développement. 1994	PIES, IM, Systèmes d'apprentissage, Acacia, PAN	91-1043	Afrique
An Impact of IDRC-Supported	Santé de	54 projets de 1979 à	mondial

Occupational Health and Safety Projects. Blair Rutherford. 1996	l'écosystème, PMMEIT	1995 (voir à la page 55 du rapport)	
Final Evaluation Report: Snow and Ice Hydrology (Pakistan). Joan McArthur-Blair et Marvin Lamoureux. 1997	GTE, GCRN, Minga	88-8009	Pakistan
Shelter and Environmental improvement for the urban poor. Michael Leaf. 1996	GCRN, GTE, Minga, Agriculture urbaine	92-1303	Vietnam
Report on program evaluation of improvement on nutrition, primary health care and quality of life. Aray Sriburatham, Waraporn Eoaskoon, Prasit Pongruengphant	IM, Apprentissage pour le changement, Santé de l'écosystème, PIES	82-4910	Thaïlande
Community-Oriented Health Management Information System. Muna Matar. 1996	Acacia, PIES, Santé de l'écosystème, PAN, Bellanet	93-0219	Israël
IDRC Young Canadian Researchers in the Field 1991-94. Marianne Wightman. 1997	Tous	91-1025, 92-1201, 93-1201, 94-1200	mondial
Evaluation of the Rural Agroindustry Development Programme (PRODAR). Ed Weber, Bernard Bridier, Raul Fiorentino. 1997	Foodlinks, GTE, GCRN, Minga, PMMEIT	91-0113, 90-0112, 92-0025, 95-0016	Amérique latine, Antilles
Evaluation of the Economy and Environment Program for South East Asia. Mohan Munasinghe. 1996	Minga, EMPMA, PAN, PEEASE, GTE, GCRN, UDB	95-8001, 92-0419	Sud-est asiatique

Évaluations de réseaux

Assessing the Impact of Information and Telecommunication on Policy Formulation. Network of Networks - Amérique latine. Noel Boissiere. 1996	Acacia, PAN, ERPS, BELLANET	500055/95-0606	Amérique latine
Evaluation of the African Technology Policy Studies Network. Drs. Daniel Chudnovsky et Lydia Makhubu. 1996	Acacia, ERPS, PEEASE	92-0418	Afrique
TRAMIL - Informe de evaluacion externa. Margarita Oseguera de Ochea. 1996	UDB, GCRN, Minga, GTE	94-0020	Amérique centrale
On Farmer's Fields: Portrait of a Network. Simon Chater et Virgilio Carangal, IRRI. 1996	Foodlinks, Agriculture urbaine, PAN, IM	91-0124	Asie
Evaluation for International Fisheries Research (SIFR). Sten Sverdrup-Jensen. 1995	SRHI, UDB	92-0006	mondial

Réseau de recherches sur les politiques industrielles - An External Evaluation of Phases I and II. Prof. Mustapha K. Nabli et Jeffrey C. Fine. 1996	EMPMA, PMMEIT, CEC	94-0406, 93-1351, 88-1025	Afrique francophone
Library and Information Services Network (LISN) - Final assessment report. Ronald Archer. 1995	Acacia, PAN	92-0609	mondial
Evaluation of Networks in Africa: The case of ILCA's Collaborative Activities. Hugo Li Pun, Elke Böhnert, Ian Robinson, Harvey Blackburn et Sayed Jamal. Révision. 1996	Acacia, PAN, UDB, GTE, tous	95-0009, 90-0185, 88-0263, 88-0108, 88-0025, 84-0028	Afrique
An Evaluation of the Fiscal Reform and Structural Change and Labour Flexibility and Productivity Networks. William J. Milne. 1995	EMPMA, Acacia, PAN, Commerce	92-1100, 93-1100 (93-4507-06)	Argentine, Mexique, Philippines et Inde

Évaluations institutionnelles

CODESRIA Evaluation 1996. Dr. Herschelle S. Challenor, Clark Atlanta University et Dr. Aaron Gana. 1997	ERPS, EMPMA, Systèmes d'apprentissage, CEC	95-4806, 88-0249, 92-8150	Afrique
Mid-term evaluation of the West Africa Rural Foundation (WARF). Jonathan Otto, Yawo Assigbley et Abdoulaye Sène. 1996	GTE, GCRN, Minga	93-8158	Afrique de l'Ouest
CIRDAP - Institutional self-assessment on the Centre on Integrated Rural Development for Asia and the Pacific. CIRDAP. 1996	EMPMA, tous	89-0331, 91-0235, 94-8304	Asie et Pacifique

Examen d'une question donnée

Impact of farming systems research. Proceedings of the final workshop on impact assessment of farming systems research. Kandy, Sri Lanka. ed. N.F.C. Ranaweera (IRRI). 1996	GCRN, UDB, Minga, GTE	88-0116	Asie
Evaluation of the potential for commercial utilization of research results. Terminal report. Research utilization project (SEAMEO & SEARCA). 1989	Foodlinks, tous	88-4463	mondial
Base-Line Analysis of Gender Sensitivity: Project Summaries of 1995-1996. Victoria Bromley. 1996	Tous	72 résumés de projet, 1995-1996 (95-0800)	mondial

Use of Information and
Communication Technologies in
IDRC projects: Lessons Learned.
Michael Graham. 1997

Acacia, Bellanet,
PAN, tous

90-0305, 91-0064, 91- mondial
0307, 91-1043, 92-
0611, 92-0616, 92-
1152, 93-8480, 94-
0602, 94-8008, 01269,
02430, 02770

Copyright 1998 © Centre de recherches pour le développement international, Ottawa, Canada

evaluation@idrc.ca | le 30 mars 1998

SYSTÈME D'ÉVALUATION DU CRDI

1. QU'EST-CE QUE L'ÉVALUATION?

L'évaluation est la détermination systématique des mérites ou de la valeur de quelque chose. S'appuyant largement, mais non exclusivement, sur les méthodes de la recherche appliquée en sciences sociales, elle permet de mesurer le rendement et les résultats obtenus par rapport aux objectifs et aux intentions.

2. POURQUOI ÉVALUER?

- pour que l'institution puisse apprendre comment appuyer plus efficacement la recherche au service du développement,
- pour améliorer la gestion des projets et des programmes du CRDI et en accroître la qualité,
- pour repérer les succès à des fins de suivi et d'utilisation,
- pour exercer une influence sur les politiques au CRDI et dans les milieux où le Centre subventionne des recherches,
- pour contribuer au corpus de connaissances sur les projets de recherche pour le développement qui réussissent et
- pour étayer les résultats obtenus par l'organisme aux fins de satisfaire à l'obligation qu'il a de rendre des comptes.

3. Contexte et défis

Plusieurs facteurs contextuels influent fortement sur les exigences relatives au système d'évaluation du CRDI :

- 3.1 • le CRDI s'est engagé à être un organisme axé sur les résultats, qui tire des enseignements de l'évaluation de ses projets et programmes et partage les connaissances qui en résultent avec d'autres;
- 3.2 • bien souvent, ce n'est qu'à long terme que les recherches donnent des «résultats» et il faut que d'autres apportent leur aide pour que ces derniers se matérialisent; les

«résultats» que l'on peut mesurer aujourd'hui peuvent être le fruit de décisions d'investissement en recherche prises il y a dix ans ou plus;

- 3.3 dans le contexte de la recherche au service du développement, les «résultats» sont autant des produits (conclusions des travaux de recherche) que des processus (création de capacités);
- 3.4 les politiques d'aide au développement et les activités des organismes subventionnaires font l'objet d'un examen public approfondi et de fortes contraintes sur le plan financier, et il en découle d'importants auditoires pour l'information qui émane du système d'évaluation

4. RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Voici les principales activités d'évaluation et les centres de responsabilité correspondants :

ACTIVITÉ	CENTRE DE RESPONSABILITÉ
<ul style="list-style-type: none"> surveillance et évaluation des projets et des programmes évaluations stratégiques examen des programmes et des thèmes synthèse du rendement du Centre (rapport annuel sur l'évaluation) conception et mise à jour du système d'évaluation et création de compétences évaluation du système d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> IP, bureaux régionaux et direction de la Direction générale des programmes Section de l'évaluation Direction générale des programmes, IP Section de l'évaluation Section de l'évaluation Vérification interne, CHD, Conseil

5. USAGERS ET CLIENTS:

Les usagers et clients peuvent utiliser les extraits de l'évaluation aux fins suivantes :

USAGERS ET CLIENTS	UTILISATION DES EXTRANTS
Direction générale des programmes, IP et bureaux régionaux	<ul style="list-style-type: none"> • amélioration de l'élaboration et de la gestion des programmes • repérage des cas nécessitant un suivi • comptes à rendre à la haute direction et au Conseil
haute direction	<ul style="list-style-type: none"> • décisions ayant trait à l'affectation des ressources, aux politiques et au financement des projets • comptes à rendre au Conseil, au Parlement et au Vérificateur général du Canada
Conseil des gouverneurs	<ul style="list-style-type: none"> • surveillance du rendement du Centre
Groupe Politiques et planification	<ul style="list-style-type: none"> • examen et formulation des politiques • recommandation de priorités pour les évaluations de programme et les évaluations stratégiques • examen et affinement des priorités de programme et des méthodes de planification
bibliothèque	<ul style="list-style-type: none"> • diffusion des publications traitant des évaluations
Communications institutionnelles	<ul style="list-style-type: none"> • documentation pour les publications, la publicité, les séances d'information destinées aux parlementaires et le rapport annuel
Finances et administration	<ul style="list-style-type: none"> • comparaison des coûts avec le rendement • examen de la façon de procéder et des contrôles

6. COMPOSANTES DU SYSTÈME

Le tableau ci-joint (à l'annexe A) montre les composantes de la collecte de données au niveau des projets et des programmes, ainsi qu'au niveau institutionnel. À l'exception du mécanisme d'examen externe, tous les éléments sont en place et contribuent à la production de rapports sur le rendement du Centre. L'évaluation des programmes est en cours d'élaboration, les IP commençant à mettre à exécution leurs plans d'évaluation.

Le système de production de rapports sur le rendement devrait évoluer à mesure que les autres entités du Centre le mettront en application et s'en serviront. Les éléments du système s'influenceront les uns les autres et notre perception de l'utilité des différentes

composantes se modifiera alors que nous acquerrons plus d'expérience. Par conséquent, le Centre mettra le système à l'essai et l'adaptera en fonction des enseignements qu'il tirera de son application, et aussi de l'évolution des besoins et des possibilités. Voici une brève description de chacune des composantes du système d'évaluation.

6.1 SURVEILLANCE DES PROJETS

Cette responsabilité incombe aux employés de programme pendant toute la période que dure le projet, et fait partie des pratiques courantes au Centre en matière de gestion de programme.

6.2 ÉVALUATION INTÉGRALE DE PROJET

De façon sélective (selon les risques, l'importance, le caractère novateur ou toute autre caractéristique particulière d'un projet), une évaluation peut être intégrée dès le début à l'élaboration du projet. Le CRDI et l'institution partenaire collaborent à la conception d'une évaluation continue qui aide à orienter l'exécution du projet et à en mesurer les retombées et l'efficacité.

6.3 ÉVALUATION PROVISOIRE ET *EX POST*

De façon sélective, le Centre se penche sur des projets ou groupes de projets en cours ou terminés pour évaluer les orientations futures en matière de financement, les possibilités d'application ou de diffusion et les retombées. Il s'agit de projets qui revêtent une importance particulière pour le programme quant aux enseignements qui peuvent en être tirés pour l'avenir. Un bon pourcentage des évaluations du Centre sont de cette nature.

6.4 RAPPORT DE FIN DE PROJET

Un rapport de fin de projet (RFP) est exigé pour tous les projets d'une valeur de plus de 100 000 CAD. Il porte sur des questions fondamentales en matière d'évaluation, comme la réalisation des objectifs, les enseignements qui ont été tirés, la création de capacités, le suivi nécessaire, la diffusion des résultats, etc. Avec un groupe d'utilisateurs des RFP, la Section de l'évaluation a affiné cet outil et l'a intégré dans le système de base de données du Centre. Plus de 400 RFP sont terminés et peuvent être consultés dans la base de données. Ils constituent un outil précieux pour suivre le rendement de l'organisme.

6.5 ÉVALUATION DU RENDEMENT DES PROGRAMMES

Les IP sont chargées de la planification et de l'exécution des évaluations qui répondent à leurs besoins en matière d'évaluation de la pertinence et de l'efficacité des programmes et qui fournissent l'information nécessaire à la production des rapports et à l'examen des programmes. Avec l'appui de la Section de l'évaluation, le processus de planification de ces évaluations a été lancé dans les IP et devrait être en application dans tout le Centre au cours du prochain exercice financier. La Section de l'évaluation fait la synthèse des plans d'évaluation et en tire un rapport sur le rendement du Centre en matière d'évaluation.

6.6 ÉVALUATION STRATÉGIQUE

Sur les questions qui revêtent une grande importance pour tout le Centre et recoupent plusieurs programmes ou régions, la Section de l'évaluation exécute des évaluations stratégiques, soit de façon indépendante, soit en collaboration avec d'autres centres de responsabilité. Conçues de manière à codifier les enseignements tirés des activités et à contribuer à la prise des décisions et à l'élaboration des politiques du Centre, ces études peuvent se faire avec la participation des membres du personnel des institutions concernées et être dirigées par le personnel du Centre ou par des évaluateurs de l'extérieur. Les questions évaluées sont choisies en consultation avec la direction des programmes et la haute direction et avec le Groupe Politiques et planification. Les études exécutées récemment ont porté sur les réseaux, la recherche participative et les retombées des projets.

Remarque :

Les évaluations provisoires, *ex post* et stratégiques donnent toutes lieu à des rapports d'évaluation dont on peut obtenir une copie papier ou que l'on peut consulter dans la base de données analytique électronique EVIS (système d'information sur l'évaluation).

6.7 SYNTHÈSE DU RENDEMENT DU CENTRE

La Section de l'évaluation prépare un rapport annuel sur le rendement du Centre. Le Rapport annuel sur l'évaluation se fonde sur les rapports d'évaluation des initiatives de programme, ainsi que sur les évaluations stratégiques et les évaluations de projet pertinentes. Ce rapport contient également une synthèse de l'information provenant des bases de données RFP et EVIS. Outre ce qui émane des rapports des centres de responsabilité, on y aborde différentes questions qui ont trait aux objectifs du Centre, comme les partenariats canadiens, le développement institutionnel, les réseaux ou les études de cas sur les retombées en matière de développement.

6.8 EXAMEN DES PROGRAMMES ET DES THÈMES

L'étude approfondie de division (ÉAD) (un mécanisme d'examen cyclique des divisions mis en place en 1984) ne répond plus aux besoins organisationnels du Centre. La Section de l'évaluation (SE) élaborera une nouvelle politique en matière d'examen qui répondra à l'orientation du Centre (axée sur l'obtention de résultats), à sa nouvelle structure de programme et à ses structures décentralisées de gestion. Le personnel n'aura pas à consacrer beaucoup de temps à ce cycle d'examens, qui sera harmonisé avec les autres mécanismes de production de rapports et d'examen et avec le cycle du PI. Ces examens pourront faire appel à un point de vue de l'extérieur et présenter des conclusions aussi bien rétrospectives que prospectives. Les rapports seront soumis aux membres du CHD pour qu'ils fassent part de leurs observations avant leur présentation au Conseil.

7. DOCUMENTS AYANT TRAIT AU RENDEMENT

Le système d'évaluation du Centre produit toute une gamme de documents d'évaluation aux fins de la gestion interne et de la prise de décision et aussi pour satisfaire à l'obligation qu'a le Centre de rendre des comptes à l'extérieur, entre autres au Parlement, à la population canadienne, à ses partenaires du Sud et aux autres organismes qui, comme lui, oeuvrent sur le plan international. On retrouve une grande partie de cette information dans le rapport annuel du CRDI, à son site Web et à sa bibliothèque.

Le tableau ci-joint donne un aperçu des principales composantes du système d'évaluation.

le 30 septembre 1997

Système d'évaluation du CRDI

	PROJETS				PROGRAMMES	TOUT LE CENTRE		
	SURVEILLANCE DES PROJETS	ÉVALUATION INTÉGRALE DE PROJET	ÉVALUATION PROVISOIRE ET <i>EX POST</i> DE PROJET	RAPPORT DE FIN DE PROJET	ÉVALUATION DU RENDEMENT DES PROGRAMMES	ÉVALUATION STRATÉGIQUE	SYNTHÈSE DU RENDEMENT DU CENTRE	EXAMEN EXTERNE DES PROGRAMMES ET DES THÈMES
ABORDE	• tous les projets	• selon les besoins des projets	• sélective	• tous les projets de plus de 100 000 \$	• toutes les initiatives de programme (IP)	• sujets d'importance stratégique pour l'ensemble du CRDI	• tout le Centre	• à l'échelle du Centre, par thème et par programme
MOMENT	• périodique, la fréquence étant fonction des caractéristiques des projets	• durant le projet	• durant le projet ou une fois celui-ci terminé	• moins de 6 mois après la fin du projet	• cycle de planification continue de 3 ans	• 2 par année	• annuelle	• cyclique
RESPONSABILITÉ	• administrateur de programme	• administrateur de programme • équipe chargée du projet • institution responsable	• IP • bureau régional • Direction générale des programmes	• administrateur de programme	• IP • Direction générale des programmes	• Section de l'évaluation	• Section de l'évaluation	• Direction générale des programmes • Section de l'évaluation • Groupe Politiques et planification • CHD
EXTRANTS	• rapports sur les déplacements	• rapports périodiques d'évaluation de projet • rapport final	• rapport d'évaluation	• rapport de fin de projet • enregistrement dans la base des données sur les RFP	• rapports sur le rendement des programmes • apport au texte du PTB • rapports d'étape pour le Conseil	• rapport d'évaluation • rapports • colloques • publications	• Rapport annuel sur l'évaluation	• rapport spécial destiné au CHD et au Conseil
UTILISATION	• gestion au jour le jour des projets • apport à l'évaluation ultérieure	• gestion des projets • apport aux rapports d'étape pour le Conseil, activités d'examen des programmes	• gestion des programmes • comptes à rendre • élaboration et exécution de futurs projets • preuves des retombées • consultation dans EVIS	• mémoire collective (base de données IDRIS) • élaboration de projets • synthèse multiprojets des résultats • information de gestion	• gestion des programmes • mémoire collective • élaboration et exécution de futurs projets • preuves des retombées • affectation des ressources par la haute direction	• amélioration de la prestation et des retombées des programmes • formulation de politiques et de procédures • consultation dans EVIS	• comptes à rendre • gestion du Centre • apport au Rapport annuel	• gestion des programmes et du Centre • apport au Programme institutionnel
FOCALISATION	• progrès accomplis, questions liées à la gestion des projets	• progrès accomplis relativement aux objectifs • pertinence des objectifs • questions liées à la gestion • mesure des retombées en matière de développement	• évaluation de l'efficacité, de l'efficience et des résultats des projets	• évaluation des résultats des projets et des enseignements tirés • possibilités de suivi	• progrès accomplis relativement aux buts visés • pertinence, gestion, comptes à rendre, retombées • fondée sur les évaluations de projet	• questions liées à la prestation et aux retombées des programmes • coûts-avantages • pertinence	• pertinence, gestion, comptes à rendre, retombées	• pertinence, gestion, comptes à rendre, retombées • fondé sur les évaluations des projets et des programmes et les évaluations stratégiques